

*ROL DEL DIRIGENTE  
DE CARA AL PLAN  
ESTRATÉGICO 2015*

# Importancia del Plan Estratégico

## *La Estrategia y el Dirigente*

*En una cooperativa, el Plan Estratégico tiene una importancia central.*

*Por su intermedio, la alta dirección, en nombre de los asociados, declara las grandes orientaciones, fija las prioridades y determina los criterios para asignar los recursos.*

*En nuestro caso ha sido la oportunidad para reafirmar el carácter cooperativo de Coomeva y su compromiso de largo plazo con el asociado y su bienestar.*

# Importancia del Plan Estratégico

## La Estrategia y el Dirigente

*Es importante aclarar que el Plan Estratégico se ubica en el nivel más elevado de las declaraciones de la Cooperativa, después de los documentos estatutarios.*

*Está mirando al largo plazo y a las grandes definiciones, responde, por tanto, a los intereses y objetivos más generales.*

*El mismo debe dar luz sobre los grandes propósitos de la cooperativa y al mismo tiempo dar orientaciones claras a las empresas*

# Proceso del Plan Estratégico 2015

*Durante el año 2010 se realizó un amplio proceso de análisis y reflexión involucrando a la dirigencia nacional de la Cooperativa*

*(Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Presidentes Regionales) así como de los principales ejecutivos.*

*Esto llevo a adoptar varios acuerdos fundamentales*

## **Plan Estratégico 2015**

*Grandes orientaciones de largo plazo*

## **Declaración de Calima**

*Declaración básica de principios y orientaciones de gestión*

## **Estructura**

*Una estructura gerencial mas liviana y alineada con la estrategia*

## Las dos dimensiones

*Durante el proceso de discusión del PE2015 se llegó a una claridad importante que luego quedó plasmada en la Declaración de Calima y en la estructura misma del Plan*

*En Coomeva coexisten dos dimensiones que son complementarias, igualmente importantes y que responden a lógicas distintas.*

*Elas son consustanciales al modelo cooperativo mismo.*

*Estas son la **dimensión cooperativa** y la **dimensión empresarial***

## La dimensión Cooperativa

*La Cooperativa se reafirma en su vocación solidaria y en sus compromisos con los principios y valores de la cooperación.*

*Delimita los medios por los que se va a ejercer la democracia cooperativa y reafirma el compromiso a seguir fortaleciéndola.*

***Se declara al asociado como el fundamento y objeto de la acción cooperativa asignándole a Coomeva la responsabilidad de comprender al asociado y sus necesidades y en función de ello diseñar e implementar soluciones que contribuyan a su calidad de vida.***

## La dimensión Empresarial

*En lo empresarial se reafirma el compromiso con la generación de valor en todas las actividades del grupo.*

***Coomeva se perfila como una empresa que busca la excelencia en su gestión y en un marco de disciplina, rigor y transparencia, lograr que cada empresa del grupo genere beneficios al asociado y a la vez unos buenos resultados económicos.***

*Al definir al Grupo Empresarial Cooperativo estamos reafirmando la primacía y liderazgo de la Cooperativa y al rol complementario de cada empresa para beneficiar al asociado y crear valor.*

## *La responsabilidad del Dirigente*

*Los Dirigentes en Coomeva tenemos una profunda  
responsabilidad*

*Somos el cordón umbilical que conecta  
a la cooperativa con los asociados  
La gestión global con la realidad local*

*Debemos actuar en las dos direcciones.  
Hay tanta responsabilidad  
en representar a nuestras comunidades  
como en proteger la unidad y coherencia de la Cooperativa*

## *La responsabilidad del Dirigente*

*Podemos identificar tres responsabilidades básicas*

*Apropiarse el plan: conocerlo a fondo, entender sus matices*

*Desplegar el Plan: Ayudar a difundirlo*

*Implementarlo: colaborar, en el ámbito local, con la implementación del plan*

## *La responsabilidad del Dirigente*

### *APROPIARSE DEL PLAN*

*Es esencial que los Dirigentes estudiemos  
en profundidad el Plan Estratégico*

*Es esencial también compenetrarse de las motivaciones y  
orientaciones del Plan  
(lo que podría llamarse “el espíritu de la ley”)*

## *La responsabilidad del Dirigente*

### *DESPLEGAR EL PLAN*

*Asegurar que todos los Dirigentes de la zona estén compenetrados con el Plan*

*Apoyar a la administración para que los funcionarios de las empresas también conozcan el Plan (entendiendo que ésta es una responsabilidad básica de cada empresa)*

*Aprovechar los contactos con los asociados para ayudar a que éstos también sepan hacia dónde está orientándose la Cooperativa*

## *La responsabilidad del Dirigente*

### *APOYAR EN LA IMPLEMENTACIÓN*

*Los Dirigentes podemos jugar un papel clave en hacer realidad el Plan Estratégico desde varios puntos de vista:*

*Apoyando las iniciativas que impulsa la Cooperativa  
Identificando oportunidades en cada zona para profundizar o complementar estas iniciativas*

*Retroalimentando al Consejo de Administración y otros órganos de dirección de la Cooperativa, así como a la Presidencia Ejecutiva en los impactos positivos y negativos del actuar de Coomeva*

# Contenido del Plan Estratégico

## **DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

*Misión*

*Visión*

*Principios y valores*

*Declaración de Calima*

*Promesa de Valor*

*Ejes estratégicos*

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

## **CREANDO VALOR PARA EL ASOCIADO**

*Modelo de negocio*

*Cadena de valor*

# Plan Estratégico 2015

*Misión*

*Visión*

*Principios y Valores*

*Declaración Calima*

*Promesa de Valor*

*Ejes Estratégicos*

## *Declaración de la Estrategia*

# Declaración de la estrategia

## Misión

Contribuir al desarrollo integral del Asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia

## Visión

Comeva es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo

# *Declaración de la estrategia*

## *Principios Cooperativos*

*Membrecía abierta y voluntaria*

*Control democrático de los miembros*

*Participación económica de los miembros*

*Autonomía e independencia*

*Educación, entrenamiento e información*

*Cooperación entre cooperativas*

*Compromiso con la comunidad*

# *Declaración de la estrategia*

## *Valores Coomeva*

### **Honestidad**

Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.

### **Solidaridad**

Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.

### **Servicio**

Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.

# Declaración de la estrategia

## Valores Coomeva

### **Cumplimiento de Compromisos**

Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.

### **Trabajo en Equipo**

Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.

### **Confianza**

Construimos y generamos sentimiento de credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.

# *Declaración de la estrategia*

*Promesa de valor*

*Coomeva  
nos facilita  
la Vida*

# Declaración de Calima

En este documento se establecen los consensos y compromisos de la dirigencia nacional de la Cooperativa de cara a los desafíos de largo plazo.

Se reafirma el carácter cooperativo, se declaran las dos dimensiones, se reitera el compromiso con el buen gobierno, la transparencia y la honestidad.

Facilitando la vida al Asociado

## Declaración de Calima

Hotel Los Veleros, Lago Calima. 6 de agosto de 2010

El Consejo de Administración de COOMEVA, su Junta de Vigilancia, los Presidentes de los Comités Regionales de Administración y el Gesente General Cooperativo acompañados por el equipo gerencial, como herederos de los valores y objetivos de los fundadores de la Cooperativa, y comprometidos con ellos,

### CONSIDERANDO QUE:

En estos 46 años, gracias a la visión y al esfuerzo de cooperativistas y colaboradores hemos construido una organización llena de vitalidad y con un claro compromiso con sus asociados.

Estamos conscientes de que estos objetivos y valores cooperativos han ido evolucionando y renovándose en el tiempo: el profesional colombiano hoy aspira y necesita un universo de servicios y beneficios a los que la Cooperativa debe responder de nuevas maneras.

Coomeva es hoy en día una organización de gran envergadura, aglutinando el mayor colectivo de profesionales de Colombia, contando con un patrimonio económico de significancia nacional, y habiendo logrado unos volúmenes de negocio y una capacidad empresarial calificadas entre las más importantes del país.

Que asumimos la responsabilidad que los asociados nos han entregado de administrar cuidadosa y responsablemente sus recursos económicos, así como de atender sus necesidades y expectativas de manera adecuada y con alto valor agregado. En esta gestión responsable debemos anteponer el interés colectivo sobre los intereses particulares.

Como depositarios de las aspiraciones del asociado, tomamos los responsables últimos y principales del éxito de nuestra organización y el cumplimiento de la misión para la que fue creada.

FOR ELLO en el marco de una reflexión respetuosa y profunda sobre la realidad y potencialidades de la Cooperativa, y habiendo llegado a ciertos consensos y conclusiones, DECLARAMOS que:

Entendemos, como marco general de nuestra gestión y desarrollo, al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, entidad que reconocemos actúa en dos mundos complementarios y no excluyentes: el de Coomeva como cooperativa y el de Coomeva como corporación y gestor de un grupo empresarial. Una visión integrada que facilite definir un claro lineamiento estratégico.

Coomeva en su carácter cooperativo, es un colectivo de personas que se agrupan en asociación, con el objetivo fundamental de satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Es en este marco, que los Asociados son, por el inmediateo de su cooperativa, en colectivamente dueños de sus inversiones empresariales.

Somos una organización en la que el Asociado es a la vez usuario, inversionista y gestor. Por tanto, nuestra responsabilidad es atender, en estos tres roles, las expectativas y necesidades de nuestros asociados.

Página 10



Plan Estratégico 2015

Facilitando la vida al Asociado

reconoce que una de las grandes fortalezas de Coomeva es su presencia local, con participación y servicios, asegurando con ello la idoneidad y el compromiso de sus asociados y la cercanía de sus visiones. Por ello, dirigencia y administración debemos empinarnos para que la Cooperativa sea a todos los riesgos y zonas, de forma que el asociado sienta que nuestra asistencia le resaca a todos.

nos a aprovechar las enormes capacidades que nos brinda el colectivo para ofrecer soluciones y que diferenciadas y de calidad superior a una base creciente de Asociados. Así mismo, la unidad de asociados un servicio diferencial, que vale la pena para que se otorga a nuestros clientes satisficidos de nuestra empresa para generar impactos significativos que se extiendan a todos.

de en la multiseccionalidad, asociatividad e integridad la fuente de nuestra acción cooperativa ante los Asociados y nos comprometemos a profundizarla.

En nuestra propuesta de servicios, tanto propios como asociados con terceros, debemos asegurar que nuestra propuesta de valor ("Coomeva no es fácil") sea efectiva para los profesionales colombianos mediante productos y servicios que satisficieran sus necesidades puntuales. Repetidamente las necesidades e intereses del colectivo, condiciones de valor agregado para los asociados con el fin de transitarlos un claro al.

Coomeva como una entidad llamada a vivir un "alto estándar" en su campo de acción, no y en sus resultados. Estamos dispuestos a impulsar esta nueva etapa de una cooperativa, haciéndola más robusta, más cercana a las necesidades de los asociados y a la vida del asociado en sus tres roles.

Se en Coomeva como elemento inspiradores, retadores y de alineamiento, en los planes estratégicos de cara al año 2015, tanto para la Cooperativa como para el Grupo Empresarial. Estamos dispuestos a impulsar esta nueva etapa de una estrategia de posicionamiento sostenido que se ajuste a las necesidades de los asociados, en un mundo de cambios y mejoras a todo nivel.

Gobierno Cooperativo es un elemento esencial para la creación de los servicios, en la base fundamental de la confianza de los asociados en la oferta de servicios, foro de la accountability y aceptación de sus acciones y compromisos con el cabal cumplimiento del Código de Buen Gobierno Operativa.

seguir clarificando y robusteciendo un Modelo de Gobierno Operativo que asegure la estabilidad y continuidad de la gestión, garantizando la coherencia por encima de los particulares o de grupos. Reconocemos el rol de la organización y, como cuerpo colegiado, le fía a la Gesencia que en ese marco administre y rinda cuentas sobre la gestión de las

Página 11



# *Declaración de la Estrategia*

## *Ejes Estratégicos 2015*

*Los Ejes Estratégicos son la derivación de la declaración de estrategia. Su utilidad es comunicar las cuatro prioridades en las que vamos a enfocar nuestra energía en estos cinco años.*

*Por la misma razón, reflejan unas ideas, fuerza que son transversales a todo el plan y ayudan a comprender mejor sus intenciones.*

# Declaración de la Estrategia

## Eje 1

### ***Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados***

*Tal y como lo determinan nuestra Misión y Visión, aspiramos a impactar en forma efectiva y concreta en la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias, proporcionándoles servicios y beneficios que resulten relevantes. No buscamos satisfacer todas las necesidades, pero si contar con una gama lo bastante amplia como para diferenciar nuestra propuesta.*

# Declaración de la Estrategia

## Eje 2

***Interpretar y representar las necesidades de nuestros asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado***

*Coomeva seguirá profundizando y mejorando su conocimiento de la comunidad de asociados para interpretar adecuadamente sus necesidades. De este entendimiento nacerán propuestas de solución que brindaremos en forma directa o a través de terceros. Cuando sea así jugaremos, ante estos terceros e incluso ante nuestras propias empresas, un rol activo para negociar condiciones ventajosas y especiales para nuestro colectivo de asociados.*

# Declaración de la Estrategia

## Eje 3

### ***Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la Comunidad de Asociados***

*Estamos convencidos de que nuestra naturaleza cooperativa nos aporta una gran ventaja competitiva: la identificación de los asociados como dueños, la oportunidad de actuar como gestores dirigiendo su entidad, el compromiso de proteger intereses colectivos que son los propios. Para que este espíritu cooperativo tenga raíces se necesita una vida democrática intensa, canales adecuados para la participación, información suficiente y oportuna, reconociendo que cada órgano de la cooperativa tiene su propio ámbito de acción.*

# Declaración de la Estrategia

## Eje 4

### **Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado**

*Nuestro fin no es el lucro, sino el servicio, pero esta definición básica no nos exime de gestionar responsablemente para producir riqueza. Nuestros asociados nos aportan una porción de su propia riqueza familiar para coadyuvar a construir el patrimonio cooperativo. Este flujo continuo de capital es una de nuestras mayores fortalezas, pero también es la fuente de una obligación fundamental: tenemos el mandato y la obligación de proteger y multiplicar estos recursos en el tiempo.*

*Nuestras inversiones y empresas deben ser generadoras no sólo de servicios de alta calidad, sino también de unos resultados al menos similares, sino mejores, a los del mercado.*

*Objetivos  
Estratégicos*

# Plan Estratégico 2015

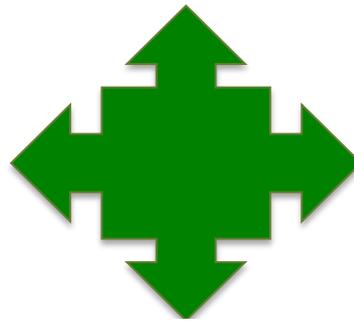
## MATRÍZ DE CONSISTENCIA DE LA ESTRATEGIA

*La matriz de consistencia busca reflejar la relación entre ejes y objetivos.*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



EJES  
ESTRATÉGICOS



ESTRATÉGIAS

# Plan Estratégico 2015 **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

*Ampliar  
consistentemente la  
base social*

*Crear valor económico para el  
asociado*

*Ofrecer soluciones  
efectivas a nuestros  
asociados*

*Robustecer la calidad de la  
gestión*

*Desarrollar armónicamente al  
Grupo Empresarial Cooperativo*

*Promover y profundizar  
el Modelo Cooperativo*

*Asegurar la sostenibilidad de la  
propuesta cooperativa*

# Objetivos Estratégicos

1

## *Ampliar consistentemente la base social*

### **Explicación**

Cooameva aspira a satisfacer las necesidades de una comunidad lo más amplia posible, aprovechando sus capacidades instaladas y el potencial que dicho colectivo ofrece para generar ventajas, siendo que existe un mercado amplio de profesionales en un país en rápida expansión. La meta al 2015 es de 500 mil asociados.

El mayor desafío a enfrentar es el de la permanencia de los asociados en la cooperativa, fidelidad que resulta de un amplio conjunto de factores que van desde la imagen de la cooperativa, la accesibilidad de los servicios, las condiciones en que los prestamos, la escucha que damos a la opinión del asociado, etc. Coomeva necesita crecer de manera más efectiva, a menor costo y con una mayor permanencia del conjunto de asociados.

# Objetivos Estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Estrategias:

- Profundizar en el conocimiento del colectivo de Asociados y sus necesidades
- Construir una oferta atractiva que captive un flujo constante de profesionales hacia nuestra organización
- Retener a la gran mayoría gracias a nuestra propuesta de valor y la calidad de los servicios
- Premiar la lealtad y el mayor uso de los servicios y productos
- Evaluar permanentemente la satisfacción y efectividad de nuestros servicios
- Convertir la transparencia y credibilidad del gobierno corporativo en distintivo de marca de la cooperativa.

# Objetivos Estratégicos

## 2

### *Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

#### **Explicación**

El asociado se adhiere a su cooperativa en busca de soluciones a problemas que son comunes a toda la comunidad de miembros. En nuestro caso, por tratarse de profesionales , técnicos y tecnólogos hay necesidades específicas que se suman a las habituales de cualquier familia o persona.

De ahí, que la Cooperativa, en forma directa o por intermedio de sus empresas o de terceros, debe concebir e implementar una oferta lo más completa y de la mayor calidad que le sea posible. En este proceso, sin embargo, debe superar la tentación de pretender abarcarlo todo. Coomeva debe ofrecer soluciones que sea capaz de desarrollar, mantener y mejorar en función de sus recursos y competencias.

# Objetivos Estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Estrategias:

- Desarrollar una oferta segmentada de soluciones en función del ciclo de vida de nuestros asociados.
- Representar al colectivo de asociados para lograr ventajas en servicios y beneficios ante empresas propias y de terceros.
- Brindar a los Asociados espacios, físicos y virtuales, para acceder integralmente a los productos y servicios negociados en su nombre.
- Desarrollar una cultura de agilidad y orientación al servicio.

# Objetivos Estratégicos

## 3

### *Crear valor económico para el asociado*

#### **Explicación**

Entendemos la rentabilidad como una obligación y no como una opción. Esto significa que, como administración, asumimos el compromiso de mejorar permanente la rentabilidad de nuestros negocios y actividades, generando y transfiriendo riqueza hacia nuestros asociados, colaboradores y comunidad.

Esto exige que seamos capaces de identificar de dónde provienen los recursos, qué nivel de apalancamiento se tiene, qué nivel de riesgo hay, qué actividades generan valor, dónde se destruye valor para neutralizar o eliminar la causa y cuáles son los criterios estratégicos para aplicar recursos.

# Objetivos Estratégicos

## 3

*Crear valor económico para el asociado*

### Estrategias:

- › Multiplicar y rentabilizar los aportes de los asociados
- › Mantener inversiones empresariales y de portafolio diversificadas y rentables
- › Rentabilizar la gestión de los activos fijos

# Objetivos Estratégicos

## 4

### *Robustecer la calidad de la gestión*

#### **Explicación**

Crear valor en beneficio del asociado exige de nosotros una gestión coherente, comprometida y de alta calidad personal y profesional. Pero más allá de la voluntad o determinación del equipo gerencial, se necesitan también herramientas y sistemas de gestión que las acompañen y soporten.

Coomeva ha logrado, en estos últimos años, concebir e implementar una metodología de gestión bastante completa, partiendo desde el Sistema de Gestión Integral, hasta todo el proceso de certificación en calidad, pasando por el direccionamiento estratégico y el despliegue de mapas estratégicos y BSC. Sin embargo, se requiere una nueva generación de herramientas para lograr el potencial comercial y de resultados del grupo, al tiempo que mejoramos sustancialmente nuestra capacidad de ejecución y seguimiento.

# Objetivos Estratégicos

## 4

### *Robustecer la calidad de la gestión*

#### **Estrategias:**

- › Fortalecer el Sistema de Gestión Integral
- › Ejercer una adecuada gestión de proyectos e iniciativas estratégicas
- › Lograr y mantener una posición de liderazgo en calidad en todas nuestras empresas y actividades
- › Medir y evaluar continuamente la implementación de la estrategia mediante mecanismos ágiles y flexibles
- › Ofrecer información oportuna de las inversiones y su rentabilidad
- › Ejercer una gestión prudente de riesgos

# Objetivos Estratégicos

## 5

### *Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

#### **Explicación**

Este Plan Estratégico debe asegurar la vigencia y excelencia de la propuesta cooperativa a largo plazo, mucho más allá del propio horizonte de planificación de cinco años. Entendemos que Coomeva debe ser una empresa que se destaque en el logro de su misión ahora, en cinco años, en 10 años, en 20 años.

Lograr un desempeño sostenido en un largo periodo de tiempo exige de una organización unos cimientos muy sólidos y profundos, los cuales se sostienen en su gente, sus procesos y tecnologías y en la cultura. Por ello, el Plan Estratégico otorga especial importancia a las acciones que permitan dotar a nuestra organización de estos fundamentos.

# Objetivos Estratégicos

5

*Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

## Estrategias:

- Atraer al talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la Organización
- Contar con una cultura organizacional orientada al servicio y la ejecución
- Dotarse de los Sistemas de Información necesarios para la gestión de la Organización

# Objetivos Estratégicos

## 6

## *Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

### Explicación

En su rol de casa matriz de un grupo empresarial, la Cooperativa debe ejercer una clara función de liderazgo y orientación para las empresas que lo conforman. Se trata no sólo de velar por su desarrollo y rentabilidad individuales, sino también de asegurar los equilibrios y balances que permitan, al Grupo Empresarial, un crecimiento de largo plazo sostenible y generador de beneficios al asociado.

La cooperativa debe declarar los objetivos de cada negocio, el mandato que se le quiere dar desde el punto de vista de la misión, y las orientaciones estratégicas para su desarrollo. En este proceso, sin duda que ciertas actividades deberán impulsarse con mayor determinación, otras abandonarse y algunas nuevas nacerán.

Bajo el liderazgo de Coomeva, cada empresa deberá formular su planeación estratégica para cautivar a sus mercados, atraer recursos y generar resultados.

# Objetivos Estratégicos

6

*Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

## Estrategias:

- Alinear y sostener el desarrollo de las empresas del grupo
- Crecer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio mediante empresas líderes en sus respectivas industrias
- Ofrecer servicios corporativos oportunos y de calidad a precio razonable
- Expandir sustancialmente la base de clientes para transferir valor a los asociados

# Objetivos Estratégicos

## 7

### *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

#### **Explicación**

Tal y como los establece la Declaración de Calima, Coomeva está muy cómoda con su condición cooperativa. La consideramos una de nuestras mayores ventajas, si no la principal, pues ofrece a nuestros asociados una condición única: ser los dueños de las empresas que proveen los servicios fundamentales que un profesional y su familia requiere para desarrollarse.

Hacer vivir el modelo cooperativo requiere que esta voluntad se manifieste en programas, políticas y herramientas que favorezcan la participación y permitan al asociado expresar sus expectativas y dirigir colectivamente a su empresa. Nuestra responsabilidad como dirigencia y administración es interpretar adecuadamente este mandato y transformarlo en decisiones y acciones coherentes con nuestra Misión.

# Objetivos Estratégicos

7

## *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

### Explicación

La estabilidad del gobierno corporativo, su transparencia e integridad son sin duda activos que hoy día el mercado valora y exige, mucho más en entidades de carácter solidario donde debe protegerse el interés del colectivo por encima de los objetivos individuales.

# Objetivos Estratégicos

7

*Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

## Estrategias:

- Educar y promover los valores y la cultura de la solidaridad y la cooperación.
- Asegurar una vida democrática intensa, abierta y estable a todos los niveles.
- Fortalecer el modelo de gobierno corporativo
- Ser un ciudadano corporativo socialmente responsable mediante acciones concretas y de impacto
- Participar activamente en el sector cooperativo nacional e internacional.

*Modelo de Negocio*  
*Cadena de Valor*

*Creando*  
*Valor para el*  
*asociado*

# Modelo de negocio



# Modelo de negocio

## *Una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa*

*El modelo de negocio se fundamenta en la oferta de múltiples servicios en forma integral.*

- A La Cooperativa interpreta las necesidades de su base de asociados actuales y potenciales concibiendo soluciones que le sean relevantes.*
- B Los asociados aportan su capital social y con él la cooperativa desarrolla una actividad empresarial orientada a servirles.*
- C La Cooperativa negocia con distintas empresas las condiciones en que los asociados recibirán sus servicios, obteniendo ventajas para ellos gracias a los volúmenes que representa.*

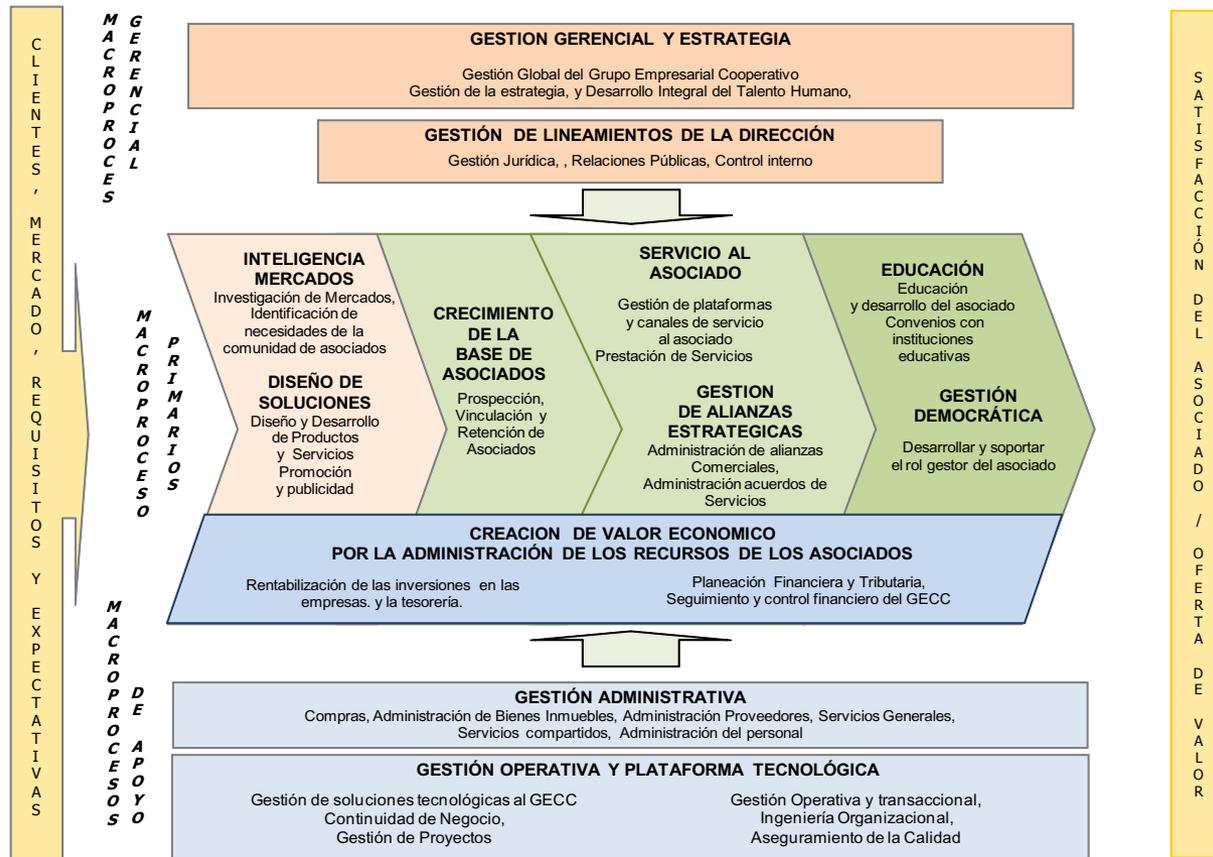
# Modelo de negocio

## *Una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa*

- D** *Estas empresas pueden ser propias o de terceros. Entre las primeras, algunas son exclusivas para nuestros asociados, otras tienen por vocación el atender también a clientes no asociados. Finalmente, la cooperativa también negocia alianzas y contratos con empresas de terceros, buscando maximizar el beneficio al asociado.*
- E** *Fruto de esta gestión responsable y enfocada, la cooperativa genera ventas económicas para sus asociados*

# Cadena de Valor

## Una Cadena de Valor Enfocada al Asociado





*Facilitando  
la vida al Asociado*

# ***Plan Estratégico 2015***